

童老师 联系方式

- ◆ 微博：@项目管理童老师
- ◆ 邮箱地址：tlspmp@126.com
- ◆ QQ: [同上](#)



清晖PMP考试须知 童天老师

1

考试日期： 2014年9月20日 星期六

答题时间： 9:00-13:00 (考试时长:4小时)

到场时间： 8:00 – 8:30

清晖PMP考试须知 童天老师

2

允许带入考场的物品：

机械计时表，有效身份证件，准考证，

证件要求：

可接受的**真实、有效身份证件**和**PMI准考证**

可接受的真实、有效身份证件类别：

身份证、护照、驾驶证、军官证、港澳台胞居留证或通行证

考场用品（考场提供）

文具袋：2支考试专用铅笔、一块橡皮、一个计算器

矿泉水一瓶

教室前方有时钟

试卷袋：分ABC卷，题目一样，顺序不同，包括试卷、答题卡和草稿纸，考试结束后全部密封装进试卷袋，邮寄到美国。

考场用品 (考场提供)

文具袋：2支考试专用铅笔、一块橡皮、一个计算器

矿泉水一瓶

教室前方有时钟

试卷袋：分ABC卷，题目一样，顺序不同，包括试卷、答题卡和草稿纸，考试结束后全部密封装进试卷袋，邮寄到美国。

清晖PMP考试须知 童天老师

5

答题卡正面

[illegible]

答题卡正面

座位标签样例：

① Zhang, San

② Test site code: xxxx

③ Authorization ID: XXXXXX

④ PMI_ID: XXXXXXXXE1

④、⑥见下说明

答题卡填写说明

答题卡填写说明

答题卡填写说明
请使用铅笔填写并且圈涂答题卡上的所有内容

正面

1. 将 LASE 照准器座标架的轴针①，对准题卡上的轴针位置。从左右填写，并将在轴针字母涂黑。
2. 每行 1 个字母，2 秒钟后再填下一个字母。
3. 第一次按左轴针架的轴针②，在题卡上写字母涂黑。从左右开始填写，并将下面对应字母涂黑。
4. 考场代码 TEST SITE CODE。请填写在轴针坐标上。
 - ①“TEST site code”的 4 位数字，并将下面对应的数字涂黑。
 - ② FORM CODE。请和您考的考试书左上角的 Test form 进行核对。
5. AUTHORIZATION / REGISTRATION NUMBER。填写您的轴针架上的③Authorization ID。从左右填写，前面有零也要填写，并且将下面对应的数字涂黑。
6. TESTCODE。请和您考的考试书左上角的 Test code 进行核对。

答题卡背面

EXAMINEE SIGNATURE

I certify that I am the examinee whose signature appears below. I also certify that because of the confidential nature of this examination, I will not copy or release examination questions, or transmit them in any form to any other person.

張三 9/14/2013

Signature _____ Date _____

CP25-0386 (3/7/1) CP304 367654328

反面

请阅读保密声明，在横线上使用汉字签上您的名字，并且按照月/日/年的格式填写今天的日期。

6

答题卡背面

The image shows the back of a PMP exam answer card. It features a grid of 200 multiple-choice questions, numbered 101 through 200. Each question is followed by four options labeled A, B, C, and D. Below the questions, there is a section titled "TEST CENTER SURVEY RESPONSES" with four numbered questions. At the bottom, there is a section titled "EXAMINEE SIGNATURE" with a line for the signature and a line for the date. The card also includes a copyright notice for Thomson Reuters, Inc. 2009.

清晖PMP考试须知 童天老师

7

看题干，找答案

	题干中关键词	选项中对应的正确答案
1	项目（或阶段）完成、项目（或阶段）终止	经验教训
2	团队成员能力不足	提供培训
3	新任命项目经理	项目章程
4	可接受行为	基本规则
5	叙述性描述	项目工作说明书SOW
6	是否值得投资	商业论证
7	根本原因	因果图（鱼骨图、石川图）
8	2个因素间关系	散点图
9	最乐观、最悲观、最可能	PERT
10	估算和风险有关	计划评审技术、三点估算法
11	上限、下限、限值	控制图
12	过程稳定性	控制图
13	最大影响	敏感性分析、龙卷风图
14	范围清晰、采购产品包括服务	固定总价合同
15	复杂采购	建议书评价技术
16	项目经理权利责任	项目章程
17	团队成员角色责任不清	责任分配矩阵
18	可交付成果合格、缺陷	控制质量
19	改进过程、提升信心	质量保证、质量审计
20	增值活动	过程改进计划

清晖PMP考试须知 童天老师

8

清晖PMP考前模拟试题一

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

9

1. 任务完工时间表

	最乐观	最可能	最悲观
A	5	6	8
B	2	5.5	6
C	2	4	5

这三个任务形成了项目完成的最长可能路径和最短可能持续时间。
根据这些信息，项目预期完工时间是多少？

- A. 7.25
- B. 15
- C. 14.5
- D. 15.5

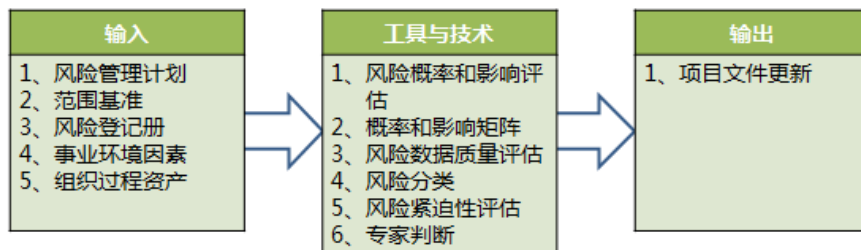
清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

10

2. 风险评估是在下列哪一个过程中使用的技术?

- A. 规划风险管理
- B. 识别风险
- C. 监控风险
- D. 实施定性风险

11.3 实施风险定性分析：过程 清晖项目管理 Changeway Project Management



3. 项目经理被要求执行一次复杂的采购，为完成项目的最后阶段。

项目经理应该使用什么工具来开始采购以及选择合适的卖方？

- A. 建议书评价技术
- B. 互联网搜索
- C. 专家判断
- D. 采购谈判

建议书评价技术

对于复杂的采购，如果要基于卖方对既定加权标准的响应情况来选择卖方，则应该根据买方的采购政策，规定一个正式的建议书评审流程

在授予合同之前，建议书评价委员会将做出他们的选择，并报管理层批准

4. 下列哪种情况应采用控制图工具?

- A. 说明过程随时间发展的趋势以及预测未来结果
- B. 以非预测方式说明两个变量的关系
- C. 根据指定界限监控并改进随时间可重复出现的过程
- D. 识别问题的根本原因

5. 项目发起人要求项目经理提前一个月完成项目。
若要满足这个要求, 应该使用什么?

- A. 进度控制
- B. 范围控制
- C. 变更控制
- D. 资源控制

6. 项目经理负责个系统集成项目。
执行项目质量保证需要哪些文件?

- A. 质量测量指标，工作绩效信息和项目管理计划
- B. 项目管理计划，经验教训文件和范围说明书
- C. 成本绩效基准，项目管理计划和进度绩效指数
- D. 项目管理计划，偏差分析和风险登记册

实施质量保证：输入

- 1. 项目管理计划
- 2. 质量测量指标 Inputs
- 3. 工作绩效信息
- 4. 质量控制测量结果

7. 一名供应商是根据成本加固定费用合同雇佣的。时薪设定为100美元，直接成本预计为50,000美元，合同费用设定为100,000美元。
如果工作总时数为241小时，实际直接成本为42,000美元，那么该合同的总成本是多少？

- A. 仅凭这些数字无法确定总成本
- B. 66,100美元
- C. 100,000美元
- D. 166,100美元 $100,000 + 42,000 + 241 * 100$

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

19

8. 在一个数据中心施工项目的执行阶段，项目经理了解到电信基础设施不能确保数据中心和客户之间的连通性。客户已在第一次项目会议时要求实现连通性。
是什么原因导致项目范围出现差距？

- A. 在项目启动阶段，客户的项目期望没有正确记录在项目章程中
- B. 由于预算有限，预算控制员将连通性从项目范围中删除
- C. 项目经理未获知连通性是项目的一项需求
- D. 数据中心的选址阻碍了必要基础设计的建设

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

20

9. 项目处于执行阶段。成本绩效指数为1.2，进度绩效指数为0.8。

下列哪一项最恰当的描述了项目实际情况？

- A. 超出预算，超前于进度
- B. 未超出预算，超前于进度
- C. 未超出预算，落后于进度
- D. 超出预算，落后于进度

10. 在项目启动期间，项目经理记录了团队成员关心的问题，包括潜在的人员冲突、语言障碍和项目期限的可行性等。

这些问题都属于下列哪一项的实例？

- A. 高层次风险
- B. 历史数据
- C. 干系人
- D. 沟通规划

11. 项目经理正在为项目创建沟通计划，意识到除了总共六个项目团队成员以外，计划中还应包含11名干系人。这个项目的沟通渠道有多少个？

- A. 21个
- B. 55个
- C. 136个
- D. 153个

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

23

12. 项目经理审查了职责分配矩阵，确定在项目执行阶段某个特定资源将会出现冲突。为了优化资源可用性，项目经理希望保持资源的平衡利用。项目经理应该使用下列哪种方法？

- A. 资源平衡
- B. PERT
- C. 关键路径
- D. 赶工

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

24

资源平衡 (Resource Leveling)

是对已经过关键路径法分析的进度计划而采用的一种进度网络分析技术

如果共享或关键资源的数量有限或只在特定时间可用，或者未来保持资源使用量处于恒定水平，就需要进行资源平衡

如果已经出现资源过度分配，就必须进行资源平衡

资源平衡往往导致关键路径的改变

用于制定受资源限制的进度计划

13. 在项目的结束阶段，项目经理需要引导一个团队进行绩效评估。项目经理首先想要去评估特定成员的绩效。为了掌握绩效考核的所有权，项目经理需要针对这些个体做什么？

- A. 与其他成员比较他们的绩效
- B. 马上召开全组的绩效考评会议
- C. 重点对特定行为案例的批评
- D. 执行审核去处理群组和个人行为

14. 项目经理通知客户，一个关键路径任务被遗漏了。客户在回应时要求项目经理提供新的项目交付日期。这属于下列哪一项风险应对的例子？

- A. 接受
- B. 转移
- C. 避免
- D. 减轻

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

27

15. 项目经理被要求估算项目成本。成本和时间估算必须准确，要求详细说明每个工作包的成本。下列哪项技术应该被使用？

- A. 自上而下估算
- B. 量级估算
- C. 自下而上估算
- D. 参数估算

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

28

自下而上估算

是对工作组成部分进行估算的一种方法

首先对单个工作包或活动的成本进行最具体、细致的估算
然后把这些细节行成本向上汇总到更高层次，用于后续报告和跟踪

准确性及其本身的成本，通常取决于单个活动或工作包的规模和复杂程度

估算的准确性与WBS密切相关

16. 项目经理注意到各工作组不协作，因为他们没有获知导致某些活动延迟的最新消息。

项目经理接下来应该怎么做？

- A. 修订沟通管理计划
- B. 将每周状态报告分发给各工作组
- C. 安排一次项目会议，分享最近的信息更新
- D. 将该问题上报给项目发起人

10.1.3 规划沟通管理：输出



10.1.3.1 沟通管理计划

- ◆ 项目管理子计划之一
- ◆ 描述如何对项目沟通进行规划，结构化和监控
- ◆ 包括如下信息：
 - (各种) 干系人的沟通需求
 - 需要沟通的信息，包括语言、格式、内容、详细程度等
 - 发布信息的原因
 - 发布信息及告知收悉或做出回应 (如适用) 的时限和频率
 - 负责沟通相关信息的人员
 - 负责授权保密信息发布的人员
 - 将要接收信息的个人或小组
 - 传递信息的技术或方法
 - 为沟通活动分配的资源
 - 问题升级程序 (Escalation process)，在下层员工无法解决问题时的用于规定问题上报时限和上报路径
 - 随项目进展，对沟通管理计划进行更新和优化的方法
 - 通用术语表
 - 项目信息流向图、工作流程、报告清单、会议计划等
 - 沟通制约因素
 - 指南和模板及软件的使用说明等

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

31

17. 项目的进度绩效指数为1.15。

进度的状态是什么？

- A. 比计划好
- B. 比计划差
- C. 按计划进行
- D. 根据提供的信息，无法预估

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

32

18. 项目的挣值（EV）为1,530美元，计划价值（PV）为1,630美元。团队成员建议去除一个可交付成果，有助于改善项目进度，并积极影响关键路程。记录这些详情之后，项目经理应该进行下列哪一项活动？

- A. 提交变更请求
- B. 更改项目管理计划
- C. 重新计算PV
- D. 进行储备分析

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

33

19. A公司要求B公司比计划日期提前完成工作。若要在增加最少项目成本的情况下完成工作，B公司的项目经理应该采用什么方法？

- A. 加班
- B. 增加更多资源
- C. 快速跟进项目
- D. 赶时间线

赶工：增加资源，以最小的成本增加来压缩进度工期的一种技术。

快速跟进：一种进度压缩技术，将正常情况下按顺序进行的活动或阶段改为至少是部分并行开展（可能成本或资源不增加）

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

34

20. 在一个复杂的项目的早期阶段，项目经理接受到一个请求，要为某产品提供宏观要求。

项目经理可以从哪里获得这个信息？

- A. 工作说明书
- B. 项目管理计划
- C. 合同
- D. 项目章程

项目工作说明书

SOW是对项目所需交付的产品或服务的叙述性说明

对于内部项目，项目启动者或发起人根据业务需要及对产品或服务的需要，来提供SOW对于外部项目，SOW则由客户提供，可以是招标文件（建议邀请书、信息邀请书、投标邀请书）的一部分，或合同的一部分SOW须涉及：

- 业务需要（市场需求、技术进步、法律要求、政府法规）
- 产品范围描述（产品特征及与业务需求之间的关系）
- 战略规划（所有项目都应支持组织的战略规划）

项目章程内容 (Project Charter)

项目名称
项目目的或批准原因
可测量的项目目标和相关的成功标准

项目的总体要求

概况性的项目描述
项目的主要风险
总体里程碑进度计划和预算
项目审批要求（由谁对项目的成功
下结论，谁来签署项目结束）
委派的项目经理及其职责和职权
发起人或其他批准项目章程的
人员的姓名和职权

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

37

21. 关键干系人被识别完后，项目经理应如何识别其他干系人？

- A. 向发起人询问所有干系人
- B. 审验需求规范
- C. 查阅公司的组织图
- D. 访问每个干系人

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

38

干系人分析步骤

1. **识别**全部潜在项目干系人及其相关信息。

关键干系人通常很容易识别

通常可对已识别的干系人进行访谈，来识别其他干系人，扩充干系人名单，直至列出全部潜在干系人

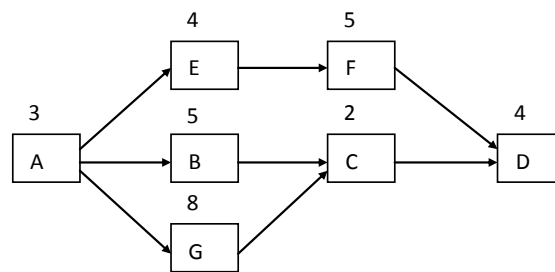
2. 识别每个干系人可能产生的影响或提供的支持，并把他们分类，以便制定管理策略。必须对关键干系人进行排序，来了解和管理关键干系人的期望

3. 评估关键干系人对不同情况可能做出的反应或应对，以便策划如何对他们施加影响，提高他们的支持和减轻他们的潜在负面影响

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

39

22. 某项目未能达到原工期要求，新项目经理正在接管项目并要审查项目时间表，以确保项目如期完工，应针对下图的关键路径采用何种方法？



- A. 压缩路径A-G-C-D上的进度
- B. 压缩路径A-B-C-D上的进度
- C. 针对路径A-G-C-D实施参数估算
- D. 针对路径A-E-F-D实施参数估算

参数估算：基于历史数据和项目参数，使用某种算法来计算成本或持续时间的一种估算技术

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

40

23. 未来情况包含不确定结果时，项目经理可以利用下列哪一项统计分析技术来计算平均结果？

- A. 敏感性分析
- B. 预期货币价值分析
- C. 蒙特卡洛分析
- D. 专家判断

预期货币价值分析

EMV分析是当某些情况在未来可能发生、也可能不发生时，**计算平均结果的一种统计方法（即不确定性下的分析）**

机会的EMV通常表示为正值，而风险的EMV则表示为负值

EMV是建立在风险中立的假设之上的，既不避险，也不冒险

把每个可能结果的数值与其发生的概率相乘，再把所有乘积相加，就可以计算出项目的EMV

这种技术经常在决策树分析中使用

24. 供应商签约完成某个可交付成果，合同规定买方将支付卖方的成本，并且卖方每提前一天完成，买方还将支付1%的费用。

与供应商签订的合同属于什么类型？

- A. 时间与材料合同
- B. 总价加经济价格调整合同
- C. 成本加激励费用合同
- D. 成本加奖励费用合同

成本加激励费用（CPIF）

为卖方报销履行合同工作所发生的一切可列支成本，并在卖方达到合同规定的绩效目标时，向卖方支付预先确定的激励费用

在CPIF合同中，如果最终成本低于或高于原始估算成本，则买方和卖方需要根据事先商定的成本分摊比例来分享节约部分或分担超出部分

例如，基于卖方的实际成本，按照80/20的比例分担（分享）超过（低于）目标成本的部分

25. 有一部分项目工作将从外部资源采购。项目团队制订采购计划，并向多个供应商发出建议邀请书。团队从潜在供应商那里获得关于工作的询问。

为向潜在供应商提供响应，项目团队应该怎么做？

- A. 向每一供应商发送单独回复
- B. 在项目团队中为每一供应商指定单个联系人来处理问题
- C. 修订建议邀请书，将对所有问题的回复包含在内，并分发给所有供应商
- D. 召开投标人会议，澄清所有供应商的全部问题

投标人会议：为了公平起见，买方必须尽力确保每个潜在卖方都能听到任何其他卖方所提出的问题，已经卖方所作出的每一个回答，要把对问题的回答，已修正案的形式纳入采购文件

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

45

26. 项目落后于进度，并超出预算。问题的根本原因是工程师根据客户抄送给项目经理的书面电子邮件，在设计中添加了功能。

下列哪一项可以预防该问题？

- A. 沟通计划
- B. 风险管理计划
- C. 项目管理计划
- D. 变更控制系统

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

46

27. 一项修改主要可交付成果的变更请求已获得批准，这否定了多项任务并引起其他任务返工。但在开始执行时，工作并没有按照计划进行，项目团队之间也产生了冲突。

执行变更时项目经理应该怎么做？

- A. 为团队增加更多资源，这对执行变更变有利
- B. 将绩效差的负面后果通知团队，让他们可以执行变更
- C. 向团队解释为什么需要变更，确保他们仍然可以受到激励来执行变更
- D. 向干系人提供变更文件来评估和计划执行变更

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

47

28.

	I 期	II 期	III 期	合计
可交付成果 1	\$15, 000.00	\$50, 900.00	\$115, 000.00	\$180, 900.00
可交付成果 2	\$20, 000.00	\$50, 000.00	\$150, 000.00	\$220, 000.00
可交付成果 3		\$83, 000.00		\$83, 000.00
可交付成果 4		\$81, 000.00		\$81, 000.00
合计	\$35, 000.00	\$264, 900.00	\$265, 000.00	\$564, 900.00

因为完成可交付成果1和2需要额外的资源技能。I期的实际成本为55, 000美元。项目的可交付成果和质量是不可协商的。

在II期开始前，项目经理应该怎么做？

- A. 确保具有批准增加20, 000美元预算的变更管理文件
- B. 验证II期资源需求的项目计划
- C. 确定如何从II期或III期削减20, 000美元
- D. 确定干系人应重新考虑II期或III期的哪些可交付成果

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

48

29. 为了识别和分析项目干系人，项目经理制订了干系人管理策略。

完成初稿后，项目经理应该如何处理干系人分析？

- A. 检查信息是否正确，在与干系人分享之前，过滤出敏感信息
- B. 查看项目团队是否具有应加到该策略的详细内容
- C. 与项目发起人一起查看，寻找他们对于该策略的批准
- D. 检查计划是否完成，并将其作为每周状态报告的组成部分分发给关键干系人

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

49

30. 在项目执行期间，团队成员通知项目经理，有一个工作包未达到质量标准。为了分析这种情况，项目经理希望与项目所有相关方开会。

项目经理是在参与质量管理过程的哪一部分？

- A. 监察质量
- B. 监控项目工作
- C. 实施质量保证
- D. 实施质量控制

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

50

保证 VS 控制



清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

51

质量保证和质量控制的区别

如果涉及整体项目（Overall Project），那是质量保证；如果涉及项目的具体工作成果（Specific Work Results），就是质量控制

如果涉及经验教训（Lessons Learned）汲取或组织资产的更新，那就是在做质量审计，就是在做质量保证；如果涉及具体工作成果是否可以被接受（Acceptable），就是质量控制

如果是在项目实施阶段的，就是质量保证；如果时项目控制阶段的，就是质量控制

还可以从它们的输入、工具和技术以及输出等来判断。质量保证的工具与技术是最多的，其中包括了所有用于质量控制的工具和技术

质量保证和质量控制的最重要的相同点是：

它们都是为了质量改进（Quality Improvement）

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

52

31. 一个处于执行阶段的多年期项目失去一位关键团队成员。目前团队短缺一名成员，项目经理利用资源平衡的方法，尽可能减少影响，直至找到替代人为止。

项目经理应该从哪一个活动中重新分配一名团队成员？

- A. 时间最提前的活动
- B. 时间最落后的活动
- C. 最具浮动时间的活动
- D. 关键路径上的活动

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

53

32. 已经识别到一个可能性很高的风险将会是缺乏掌握项目中所使用特定系统相关知识的资源。这个风险的潜在应对是决定从一家外部咨询公司获得专家。在项目后期，一名关键资源突然辞职。

项目经理接下来应该怎么做？

- A. 确定是否发生风险
- B. 将工作重新分配给其它团队成员
- C. 立即联系咨询公司的资源
- D. 减少该专家负责的可交付成果范围

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

54

33. 一名新项目经理被任命管理一个目前落后于进度的项目。

新项目经理应该使用挣值技术来确定下列哪一项？

- A. 资源分解结构
- B. 与进度延迟有关的风险
- C. 项目中的范围蔓延
- D. 基准偏差

绩效测量基准：为项目工作制定，经批准的范围-进度-成本综合计划，用来和项目执行情况相比较，已测量和管理绩效，用于挣值管理中

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

55

34. 非一个为期10个月的项目进入第4个月时，项目经理意识到项目落后于进度。进度偏移使合同项目预算超支25%，为此项目经理创建了变更请求。但当项目经理寻求变更请求获得批准时，管理层却不愿意批准。

管理层不愿意批准的理由可能是什么？

- A. 缺乏项目管理计划批准
- B. 缺乏风险管理计划批准
- C. 缺乏沟通管理计划批准
- D. 缺乏变更管理计划批准

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

56

35. 随着竞争的陡然加剧，一家知名公司的业务开始流失。公司聘请了一名项目经理分析情况并提供纠正措施建议。项目经理研究发现，项目实施过程尤其是风险管理方面存在差距，没有可用的风险管理计划。

项目经理首先应该采取下列哪项行动？

- A. 头脑风暴并识别风险
- B. 增加风险预算
- C. 实施定性风险评估
- D. 制定风险管理活动实施计划

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

57

36. 在签署项目章程的会议之前，项目经理又识别出项目的额外需求。

若要确保所有需求都被考虑到，项目经理应该？

- A. 推迟会议，直至所有需求均已澄清并包含在项目章程中为止
- B. 按原定计划召开会议，让项目章程获得签署同意
- C. 推迟会议，并让项目章程保持在开放状态，直至完成规划阶段为止
- D. 将问题上推给一线经理，询问是否召开会议

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

58

37.在下列哪一个过程组中，项目可交付成果被分解为更小的和易于管理的组成部分？

- A. 启动
- B. 规划
- C. 执行
- D. 监控

创建工作分解结构（WBS）

把项目可交付成果和项目工作分解成较小的、更易于管理的组成部分

以可交付成果为导向的工作层级分解

分解的对象使项目团队为实现项目目标、提交所需可交付成果而实施的工作

每下降一个层次就意味着对项目工作更详尽的定义

WBS组织并定义项目的总范围，代表着现行项目范围说明书所规定的工作

38. 若无应急计划，项目经理将会怎么做？

- A. 对未知风险进行主动管理
- B. 采用风险应对矩阵
- C. 推迟实施补救的决定
- D. 通知客户有关影响

PMBOK 4th: Specific Unknown risks cannot be managed proactively, which suggests that the project team should create a contingency plan.

PMBOK 5th: Unknown risks cannot be managed proactively and therefore may be assigned a management reserve.

对具体的未知风险无法主动管理，但针对整体的未知风险可以主动安排管理储备

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

61

39. 项目经理怀疑可交付成果中存在一个质量问题。若要确定并回应问题，项目经理应该使用下列哪一项工具？

- A. 趋势图
- B. 甘特图
- C. 决策树图
- D. 专家判断

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

62

40. 在创建过程改进计划时，项目经理需要确定什么？

- A. 利害关系者
- B. 提升价值的活动 过程改进计划：详细说明过程分析的各步骤，以便识别增值活动
- C. 行业专家
- D. 市场条件

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

63

41. 一名高层干系人让项目经理提供某个在执行项目的更新信息。干系人偏向于该信息能够以干系人有时间时就能阅读的形式提供。

项目经理应该在下列哪一项提供该信息？

- A. 绩效报告
- B. 汇总备忘录
- C. 过程审查
- D. 沟通计划

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

64

42. 项目经理可以根据团队成员的不同动机对他们的行为进行激励，这种激励行为是基于：

- A. 麦克利兰（McClelland）的双因素理论，保健因素和激励因素
- B. 赫兹伯格（Herzberg）的成就动机理论，成就需求、权力需求和亲和需求
- C. 麦克雷格（McGregor）的XY理论
- D. 麦克利兰（McClelland）的成就动机理论，成就需求、权力需求和亲和需求

麦克利兰的成就动机理论 (David McClelland's Theory of Needs)

成就需要

(Need for Achievement)

亲密关系需要

(Need for Affiliation)

权力需要

(Need for Power)

赫兹伯格理论：保健因素

是导致不满足感的，做的不好就会损害激励，
做得好却不一定会提高激励：

- 工作条件
- 工资
- 同事间关系
- 个人生活
- 安全
- 职位

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

67

43. 某项目要建设一条1.2公里的跑道，项目预算为100万美元，预计每个月建设100米跑道。高级管理层要求项目经理使用挣值管理(EVM)每月向项目发起人汇报状态。六个月后，已经完成了600米的跑道，且已经支出600,000美元

项目经理应该向项目发起人汇报下列哪一项？

EV=500,000, AC=600,000, PV=500,000

- A. 项目的成本绩效指数为0.6进度绩效指数为1。依照S-曲线，项目有可能按时按预算完成。
- B. 工作进展良好，挣值为600,000美元，预算将按时完成。
- C. 项目的成本绩效指数为0.83，进度绩效指数为1。项目能按时完成，但是有可能超出预算。**
- D. 工作进展良好，但是，项目有可能超出预算。没有足够的信息来使用EVM创建预算。

CPI = EV/AC SPI = EV/PV

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

68

44. 在项目启动阶段，项目经理邀请一名财务分析师、一名法律顾问、一名采购员以及一名电气工程师，来创建一份项目风险清单。会议期间，专家们在便签纸中记录风险，并将便签纸贴在墙上，让项目经理可以收集和分析风险。

项目经理使用了下列哪一项技术来识别风险？

【识别风险的工具与技术】

- A. 访谈
 - B. 风险分析
 - C. 头脑风暴
 - D. 德尔菲技术
- 1、文档审查 2、信息收集技术 3、核对应单分析 4、假设分析 5、图解技术 6、SWOT分析 7、专家判断

【信息收集技术】

头脑风暴、德尔菲技术、访谈、根本原因分析

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

69

45. 在与干系人召开的第三次约会上，项目经理发现一些干系人未收到会议纪要和其他关键文件。

为防止这种情况再次发生，会后项目经理应该怎么做？

- A. 审查沟通管理计划
- B. 重新分发会议纪要和关键文件
- C. 签发变更请求，修订沟通过程
- D. 道歉并索取联系信息

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

70

46. 项目团队完成对项目风险的评估，并识别一个权变解决方案，来减少其中一个风险项的潜在影响。

下列哪一项是这个提议解决方案的准确描述？

- A. 转移Transfer
- B. 回避Avoid
- C. 减轻Mitigate
- D. 接受Acceptance

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

71

减 轻

风险减轻是指把不利风险事件的概率和/或影响降低到可接受的临界值范围内

提前采取行动来降低风险概率和/或可能给项目所造成的影响，比风险发生后再设法补救，往往要有效的多
如果无法降低风险概率，也许可以从决定风险严重性的关联点入手，针对风险影响来采取减轻措施

例子：

采用复杂性较低的流程
进行更多的测试
选用比较稳定的供应商

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

72

转 移

风险转移是指把某风险的部分或全部消极影响连同应对责任转移给第三方

是把风险管理责任简单地推给另一方，而并非消除风险

转移风险策略对处理风险的财务后果最有效

几乎总是需要向风险承担者支付风险费用

可采用多种工具：

- 保险
- 履约保函
- 担保书
- 保证书
- 合同（成本补偿和总价合同）

接 受

因为几乎不可能消除项目的全部威胁，所以需要采用风险接受策略

该策略表明，项目团队已决定不为处理某风险而变更项目管理计划，或者无法找到任何其他的合理应对策略

该策略可以是被动或主动的

被动地接受风险，只需要记录本策略，而不需要任何其他行动；待风险发生时再由项目团队进行处理

主动接受策略常见的是建立应急储备，安排一定的时间、资金或资源来应对风险

回 避

风险回避是指改变项目管理计划，已完全消除威胁

项目经理也可以把项目目标从风险的影响中分离出来，或改变收到威胁的目标

最极端的回避策略时取消整个项目

在项目早期出现的某些风险，可以通过澄清需求、获取信息、改善沟通或取得专有技能来加以回避

47. 项目经理处于一个长期项目的中间，这里研发团队发现了一个重大失误。这个失误可以通过对项目范围执行较大的变更来解决，但该变更可能同时影响到时间和预算计划。

项目经理首先应该做什么？

- A. 分析变更请求，并将其提交给变更控制委员会
- B. 实施变更请求，并在之后通知干系人
- C. 实施变更请求，并在之后提交给变更控制委员会
- D. 分析变更请求，并将提交给指导委员会

48. 某公司计划举行一个区域会议。上次的类似会议没有成功。指定负责该会议的项目经理希望会议能够圆满成功。

为了分析上次会议的问题以及确定成功举行本次会议的步骤，项目经理应采用何种工具或方法？

- A. 直方图
- B. 石川图
- C. 控制图
- D. 帕累托图

因果图

Cause and Effect Diagram (Fishbone diagram, Ishikawa diagram)

因果图，又称石川图或鱼骨图，它直观地显示各种因素如何与各种潜在问题或结果相联系。

沿着其中的某条线不停地问“为什么”或“怎么样”，就可以发现某个可能的根本原因，用于根本原因分析，还可用于风险分析可以用来帮助人们进行创造性、系统性思维（以便找出问题的根源）

49. 项目经理了解到一份获得批准的新标准将导致范围变更。

为了确定谁应该接收变更请求的相关信息，项目经理应该参考？

- A. 干系人登记册
- B. 沟通方法登记册
- C. 沟通管理计划
- D. 变更控制文件

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

79

50. 客户索取在某个项目中正在开发的产品相关信息，但是可提供的产品信息极少。

项目经理接下来应该制定什么？

- A. 工作分解结构Work breakdown structure
- B. 干系人登记册Stakeholder register
- C. 范围说明书Project Scope Statement
- D. 项目管理计划Project management plan

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

80

51. 一个产品开发项目关键部件遭遇供应链的中断。未来的部件交付将会延迟几个星期。作为结果，生产线将会被停止。有一个替代供应商能够提供相同质量的部件，但是使用该替代供应商需要变更技术规范。变更技术规范以及证明该部件合乎质量要求的成本为260万美元，而且需要8周时间。原来供应商的部件将会无限期延迟的可能性有50%。

项目经理应该怎么办？

- A. 推迟项目直至规定部件继续供应为止
- B. 开展更换供应商对项目成本影响的定量风险分析
- C. 放弃风险分析，立即开始采用替代供应，保持项目的进度
- D. 采用替代供应商，并在一旦原来供应商能继续交付时，平衡两家供应商的交付量

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

81

52. 在状态会议上，项目经理注意到项目超出预算。项目经理觉得应该早点发现这个问题。

什么才能有助于提前发现这种情况？

- A. 使用德尔菲技术，专门识别与成本有关的风险
- B. 项目开始之前，编制一份定义明确的项目章程
- C. 在监控流程中使用成本管理计划
- D. 定期计算进度偏差

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

82

53. 项目经理被批准执行一个价值1200万美元且为期三年的项目。6个月后，25%项目已完成，项目团队开支为400万美元。

计划完进度绩效指数和成本绩效指数后，下一步应该做什么？

- A. 要求更多资金
- B. 进行偏差分析
- C. 制定绩效预测
- D. 提交变更请求

偏差分析是一种确定实际绩效与基准的差异程度及原因的技术，可利用项目绩效测量结果来评估偏离范围基准的程度

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

83

54. 当新进公司的发起人B替代发起人A时，项目已接近完工。

项目经理首先应该怎么做？

- A. 更新干系人登记
- B. 与发起人B会面，确定是否需要任何项目变更
- C. 根据发起人A的目标完成项目
- D. 开始变更控制程序

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

84

55. 政府法律的变更对现有项目产生潜在影响，项目风险减轻计划用于解决潜在影响以及要求的行动。在政府法律变更发生之后，执行了必要措施，但是导致了新的风险。

这是属于哪一种风险类型？

- A. 触发风险
- B. 残余风险
- C. 次生风险
- D. 减轻风险

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

85

56. 在监控风险过程中，谁应该负责汇报风险应对计划的有效性、未曾预料到的后果以及为合理应对风险所需采取的任何纠正措施？

- A. 风险应对负责人
- B. 项目经理
- C. 发起人
- D. 合同管理员

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

86

11.6 控制风险

是在整个项目中，实施风险应对计划、跟踪已识别风险、监测残余风险、识别新风险和评估风险过程有效性的过程
 监控风险过程需要采用诸如偏差和趋势分析的各种技术
 这些技术需要以项目实施中生成的绩效信息为基础
 监控风险可能涉及选择替代策略、实施应急或弹回计划、采取纠正措施，以及修订项目管理计划

风险应对责任人应定期向项目经理汇报计划的有效性、未曾预料到的后果，以及为合理应对风险所需采取的纠正措施
 在监控风险过程中，还应更新组织过程资产，以使未来的项目有益

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

87

风险责任人总结

- 1、风险管理不是项目经理和项目管理团队独立承担职责
- 2、发起人是项目风险的首要承担者：作为项目的出资者，项目中的任何风险都与发起人息息相关。
- 3、高级管理层对项目风险管理负最终责任：作为项目经理的上司，高级管理层对风险管理负最终责任，即PMI管理层承担责任的理念。
- 4、职能经理负责应对涉及项目的规划和技术风险，相应应对计划应获得项目经理批准。
- 5、项目章程发布后，项目经理承担项目风险。
- 6、规划风险管理在较高层次上分配风险管理职责，通常是确定风险类别的责任人；规划风险应对确定每一项具体工作（或具体风险）的对应责任人。
- 7、项目外部干系人可以完成更为独立、无倾向性的风险分析，如风险审计。

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

88

57. 在开发一个新产品时，耐久性测试是关键路径上的一项重要活动。然而，测试设施被一个优先级较高的项目占用，且占用时间比原计划长。

项目经理接下来应该怎么做？

- A. 为延迟的项目开展根本原因分析
- B. 审查风险登记册中的适当响应
- C. 将延期情况通知项目干系人
- D. 将问题上报给高级管理层

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

89

58. 项目团队遵循过程改进计划中说明的步骤来识别必须的改进。

该任务应在哪一个过程组中执行？

- A. 执行 **过程改进计划**
- B. 计划 **是规划质量管理的输出，是质量保证的输入**
- C. 监控
- D. 收尾

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

90

59. 信息技术总监采购了一款将用于多个项目的软件包。这属于哪一种成本类型?

- A. 已确定的在每个项目中发生的间接成本
- B. 与项目相关的间接成本，根据公司政策折旧
- C. 与未来项目相关的直接成本
- D. 与当前项目相关的直接成本

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

91

直接成本和间接成本

直接成本

(Direct Cost)

可以直接计入项目工作的成本

(由项目实施产生的开支)

间接成本

(Indirect Cost)

不能直接计入项目工作，而需要由几个项目进行分摊的成本

(无论项目进行不进行都会出现的开支)

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

92

60. 由于业务需求发生变更，项目计划获得批准后二周，在设计中增加了新的功能。一名干系人让项目经理在原始设计上实施新功能。

项目经理首先应该怎么做？

- A. 变更项目范围
- B. 修订项目章程，包含新的业务需求
- C. 提交变更请求，并获得变更控制委员会的批准
- D. 更新时间计划包含这些更新

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

93

61. 项目经理接手一个会议项目，在此之前公司有过类似项目但以失败告终，为了避免再次失败，四位项目经理边吃午餐边讨论他们的项目，大部分时间他们都在抱怨公司里项目如何难管理。有些抱怨干系人及其引起的变更，其他则抱怨很难使项目人员相互协作。其中一位项目经理想关注于他们所从事项目的矩阵组织结构的优势。

那么，以下哪项被提及了？

- A. 提高了项目经理对资源的控制
- B. 项目团队有多个老板
- C. 沟通变得更容易
- D. 报告变得更容易

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

94

62. 项目经理感觉到项目会议的成效很差。与会者都没有做好准备，无法遵照会议议程。

项目经理应该怎么做来改变项目团队的态度？

- A. 首先开始改变个人行为，更好地为下一个会议做准备
- B. 填写一份关于会议文化和会议规矩的备忘录
- C. 在下一次会议开始时讨论做好会议准备的重要性
- D. 开展较少但更为重要的会议

基本规则（Ground Rules）

制定基本规则，对项目团队成员的可接受行为做出明确规定

尽早制定并遵守明确的规则，可减少误解，提高生产力

对基本规则进行讨论，有利于团队成员相互了解对方的重要价值观

规则一旦建立，全体项目团队成员都必须遵守

63. 一个复杂项目将在六个不同城市的15个商店中部署。项目发起人希望项目立即开始。项目经理接下来应该怎么做？

- A. 确定客户期望，并排列顺序
- B. 确定团队运作原则
- C. 访问所有城市，识别初步项目风险
- D. 选择核心项目团队成员

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

97

制定项目章程

正式批准（签字）项目或阶段的文件

记录能反映干系人需要和期望的初步要求，以及需要交付的新产品、服务或成果

在项目执行组织与发起组织（或客户）之间建立起伙伴关系

项目章程的批准，标志着项目的正式启动

在项目中，应尽早确认并任命项目经理，最好在制定项目章程时就任命，最晚在规划开始之前

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

98

64. 在项目施工阶段，供应商发生火灾，导致原材的供应延迟了一周。项目经理已经识别到延迟的风险，并包含在计划当中。

发生这个事件后，项目经理首先应该怎么做？

- A. 执行风险应对计划
- B. 由于材料延误，要求项目延期
- C. 更新项目基准
- D. 更新风险登记册

65. 天气是一个众所周知的会影响户外节日成功的风险。节日的天气预报预测未来十天内不会下雨。

项目经理接下来应该怎么做？

- A. 执行风险审计
- B. 通知干系人
- C. 修改风险保证矩阵
- D. 更新风险登记册

66. 项目关系人由9人增加到18人，请问项目的潜在沟通渠道变化是？

- A. 由36条到153条
- B. 由18条到36条
- C. 由18条到153条
- D. 由18条到36条

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

101

67. 为了限制与变更有关的风险，项目经理执行了一个审计，确保新的最小/最大限值要求能够被正确执行，测试将会进行10次，测试结果将会用图表表示，用于可视化分析。

下列哪一项质量工具将帮助项目经理判断测试是否成功？

- A. 控制图
- B. 统计抽样
- C. 帕累托图
- D. 散点图

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

102

68. 项目经理确定，由于范围蔓延，设计工作落后于进度并超出预算。

导致这种情况的原因是？

- A. 过分浮动
- B. 不确定的管理计划
- C. 未执行变更控制过程
- D. 资金限制

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

103

69. 当项目进入执行阶段时，项目经理了解到团队成员在没有变更范围的情况下，加班进行预期之外的工作。

出现这种情况的最大可能原因是什么？

- A. 工作分解结构不充分
- B. 沟通管理计划不明确
- C. 活动持续时间估算不准确
- D. 资源计划差

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

104

70. 项目经理接管了一个目前处于设计的项目，而且还从许多来源收到变更请求。

在这种情况下，下列哪一项最有帮助？

- A. 参与项目的项目发起人
- B. 定义明确的范围管理计划
- C. 变更控制委员会
- D. 变更评估系统

71. 在项目执行阶段，一个已识别风险成为问题。根据更新的风险登记册，一个已定义的权变措施可以解决这个问题。该权变措施是有效的，而且能够在无需额外成本的情况下，由某个项目团队成员在执行期间快速实施。项目经理首先应该怎么做？

- A. 实施风险登记册定义的权变措施（应急计划）
- B. 将变更请求带到变更控制会议上
- C. 与客户讨论权变措施，因为有可能会改变项目范围
- D. 力图避免对范围基准的任何变更

72. 公司获得了一个价值数百万美元的合同，如果能按时完成，利润将十分可观。项目团队急切盼望开始他们所分配的工作任务。

为取得项目成功，下一步应采取什么措施？

- A. 召开项目启动大会
- B. 识别风险
- C. 开始进行WBS方面的工作
- D. 开展团队建设活动

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

107

启动会议（Kickoff Meeting）

参加方：

项目各参与方（顾客、卖方代表、项目团队、高层管理、职能管理部门、发起人等）

召开时间：

项目规划过程完成后，项目执行过程前

性质：

是沟通和协调会议，让各方都明确各自的工作及熟悉各方人员

主题：

介绍项目概况，项目风险，沟通管理计划以及项目会议日程安排，**正式认可项目管理计划**

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

108

73. 项目经理认识到可交付成果必须经过一名网络设计专家审查，但该专家目前不在公司。项目经理需要搜集一名提供商来协助这项任务。

若要说明这些项目需求，建议邀请书中应包含下列哪一项？

- A. 风险分解结构
- B. 组织分解结构
- C. 工作分解结构
- D. 工作说明书

74. 某个产品的生产线存在多个缺陷。高级经理让项目经理按类别管理缺陷数量，并按照缺陷辨别优先顺序。高级经理向项目经理要求的是哪种质量控制工作？

- A. 散点图
- B. 原因影响分析图
- C. 鱼骨图
- D. 帕累托图

75. 项目团队就某活动历时进行了三轮专家问卷调查，专家预估活动工期如下: (单位:小时)

	Sam	Peter	Linda	Tom
第一轮	12	17	21	19
第二轮	13	15	23	18
第三轮	15	21	20	20

采用德尔菲技术，如果每小时花费40美金，问一共需要多少钱？

- A. 1000
- B. 800
- C. 840
- D. 760

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

111

76. 项目进行过程中，发生了一个预期之外的风险事件。项目经理必须对这个未计划的事件实施一个响应。这个响应称作什么？

- A. 应急
- B. 触发
- C. 权变措施
- D. 纠正

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

112

77. 在一个大型基础设施项目快结束时，紧张状态上升，团队成员之间越来越经常发生冲突。这影响到团队生产效率，关注的重点是完成工作范围。为了恢复秩序，项目经理开除了两名团队成员，并让其他人代替他们。

项目经理使用的是哪种策略？

- A. 妥协
- B. 回避
- C. 强迫
- D. 交换

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

113

78. 项目已准备部署。质量测试显示存在一些严重问题，但项目经理有信心在部署日之前解决这些问题。

下列哪一个干系人应做出部署/不部署的决定？

- A. 供应商
- B. 员工代表
- C. 项目管理办公室
- D. 项目发起人

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

114

79.在风险识别会上，项目经理怀疑一名团队成员严重影响到其他团队成员。

若要避免不适当的影响，应首选哪一种信息收集方法？

- A. 头脑风暴法
- B. 德尔菲技术
- C. 访谈
- D. SWOT分析

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

115

80. 下列哪一项包含了与偏差原因、选择纠正措施原因以及质量控制有关的信息？

- A. 质量控制测量
- B. 验证的可交付成果
- C. 经验教训总结
- D. 完成的检查清单

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

116

81. 控制图会向项目经理提供什么信息?

- A. 指出偏差分析的需求
- B. 说明流程是如何随着时间表现的
- C. 帮助项目经理改变项目范围
- D. 识别项目风险

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

117

控 制 图

在实施质量控制过程中，需要收集和分析控制图中的相关数据，来指明项目过程与产品的质量状态

控制图直观地反映某个过程随时间推移的运行情况，以及何时发生了特殊原因引起的变化，导致该过程失控

控制图以图形方式回答这个问题：“该过程的偏差是在可接受的界限内吗？”

当一个过程处于可接受的界限内时，它是受控的，不需要调整；相反，当过程超出可接受界限时，就应该进行调整

控制上限和下限经常设在 $+3\sigma$ 的位置

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

118

82. 客户同意接受项目可交付成果，项目经理将这个进展汇报给高级管理层。

项目经理应该分发下列哪一项？

- A. 状态报告
- B. 完工预算
- C. 详细的验收文件
- D. 风险管理计划

报告绩效

报告绩效是收集并发布绩效信息（包括状态报告、进展测量结果和预测情况）的过程

绩效报告过程包括定期收集、对比和分析基准与实际数据，

以便了解和沟通项目进展与绩效情况，并预测项目结果

绩效报告需要向每个受众适度地提供信息

一份完整的报告还应包括预测的项目完工时间和完工成本

绩效报告可定期编制，或基于特殊情况而编制

绩效报告的格式可以从简单的状态

报告到详细的描述报告

简单的状态报告可显示诸如完成百

分比的绩效信息或状态指示图

83. 一个为期两年的项目完成了50%，进度绩效指数为1.05和成本绩效指数为1.02。一个新的项目进入项目组合，被视为一个优先级并且高于当前的项目。因此，目前项目失去了三个关键资源。尽管资源紧张，但是高级主管仍然要求项目经理按时完成项目，并且按照预算且不会有额外的资源补给。

项目经理应该怎么办？

- A. 执行资源平衡
- B. 赶工
- C. 变更项目基准
- D. 实施偏差分析

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

121

84. 项目经理向指导委员会提交了一个变更请求，请问这属于什么活动范畴？

- A. 推式沟通
- B. 预防措施
- C. 公开沟通
- D. 纠正措施

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

122

沟通方法（10.1 规划沟通管理）

项目经理应该根据沟通需求，决定在项目中使用何种沟通方法，并决定如何使用以及何时使用
这些方法可以大致归类为：

- **交互式沟通（Interactive）**。在双方或多方之间进行多向信息交换。这是确保全体参与者对某一话题达成共识的最有效的方法，包括会议、电话会议、视频会议等
- **推式沟通（Push）**。把信息发给需要了解信息的特定接收方。这种方法能确保信息发布，但不能确保信息到达目标受众，或信息已被目标受众理解。包括信件、备忘录、报告、电子邮件、传真、语音邮件、新闻稿等
- **拉式沟通（Pull）**。在信息量很大或受众很多的情况下使用。它要求接收方自主自行地获取信息内容。这种方法包括企业内网、电子在线课程、知识库等

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

123

85. 关于合同和卖方评估的信息可以在下列哪一份文件找到？

- A. 项目整体计划
- B. 变更管理计划
- C. 采购管理计划
- D. 项目计划

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

124

采购管理计划（上）

描述如果管理从编制采购文件直到合同收尾的各个采购过程项目管理计划的子计划，可以正式或非正式的，非常详细或高度概括的，可包括：

拟采用的合同类型

风险管理事项

是否需要编制独立估算，以及是否应把独立估算作为评价标准

如果执行组织设有采购、发包或采购部门，项目管理团队可独自采取的行动

标准化的采购文件（如需要）

如何管理多个供应商

如何协调采购工作与项目的其他工作，如制定进度计划与报告项目绩效

采购管理计划（下）

如何确定采购工作所需的提前时间，以便与向进度计划相协调

如何进行自制或外购决策，并把该决策与估算活动资源和制定进度计划等过程联系在一起

如何在每个合同中规定合同可交付成果的进度日期，以便与进度计划编制和进度控制过程相协调

如何识别对履约担保或保险合同的需求，以减轻某些项目风险

如何指导卖方编制和为好工作分解结构（WBS）

如何确定采购/合同工作说明书的形式和格式

如何识别预审合格的卖方（如有）

用于管理合同和评价卖方的采购测量指标

可能影响采购工作的制约因素和假设条件

86. 在产品规划会上，营销团队告知项目经理，由于竞争对手在市场上的活动，某些产品的发布日期必须提前三个月。

项目经理应该将这项请求过程记录在哪里？

- A. 项目章程
- B. 工作分解结构
- C. 变更管理计划
- D. 风险登记册

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

127

87. 一个项目处于收尾阶段，项目发起人和客户最终验收了项目可交付成果，确认已经满足项目的目标。

在获得财务、法律和行政收尾之前，项目经理应该做什么？

- A. 向所有干系人分发最终项目报告，提供项目的最终状态
- B. 与干系人沟通项目状态，获得他们的反馈
- C. 总结经验教训，并更新组织的知识库
- D. 将可交付成果的所有权转移给指定干系人，推动项目收尾

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

128

88. 项目中的拒绝变更通常通过利用下列哪一项来克服?

- A. 国际技巧International skill
- B. 问题升级流程Problem escalation
- C. 重组过程Restructuring process
- D. 人际关系技巧Interpersonal skill

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

129

人际关系技能

有时也被称为“软技能”

对团队建设特别重要

通过了解项目团队成员的感情、预测其行动，了解其后顾之忧，并尽力帮助解决问题，项目管理团队可大大减少麻烦并促进合作

同情心、影响力、创造力及小组协调力等，对管理项目团队都有重要作用

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

130

89. 项目经理开始项目的收尾工作。
项目经理应该采用下列哪种工具和技术？

- A. 专家判断 **结束项目或阶段**
- B. 组织过程资产 **输入**（项目管理计划，验收的可交付成果，组织过程资产）
- C. 核实范围
- D. 可交付成果 **工具技术**（专家判断、分析技术、会议）
输出（最终产品，服务或成果移交，组织过程资产更新）

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

131

90. 在项目执行阶段，项目经理注意到需要返工的数量越来越多。
若要解决这个问题，项目经理下一步应该怎么做？

- A. 审查质量管理计划
- B. 与客户共同更新质量要求
- C. 与项目团队审查质量核对表
- D. 更新质量测量指标

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

132

91. 团队成员在团队建设五阶段的哪一阶段中调整习惯和行为，并开始相互信任？

- A. 成熟
- B. 解散
- C. 规范
- D. 形成

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

133

92. 指导委员会因重大成本超支而终止项目。利害关系者不赞同该决定，因为他们认为项目目标的真实价值无法以金钱衡量。指导委员会主席让项目经理为主要利害关系者、赞助人和指导委员会的联席会议准备一场经验教训报告。主席希望借此缓解部门间的紧张气氛。项目经理必须前往公司的总部报告。

项目经理应更新哪一项内容？

- A. 项目范围说明书
- B. 风险管理计划
- C. 组织过程资产
- D. 项目管理计划

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

134

93. 如果项目中使用了应急储备，在项目绩效的S曲线图中，实际成本往哪个方向移动？

- A. 上
- B. 下
- C. 左
- D. 右

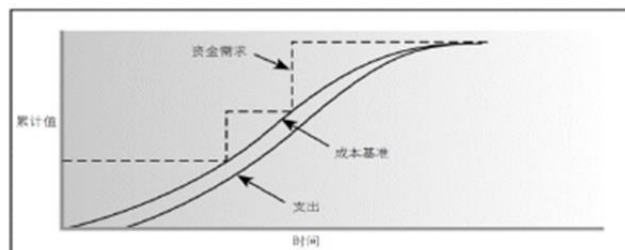
清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

135

成本绩效基准

是经过且按时间段分配资金的完工预算（BAC），用于测量、监督和控制项目的总体成本绩效

它是每个时间段的预算之和，通常用S曲线表示
在挣值管理技术中，又被称为绩效测量基准（PMB）



清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

136

94. 异常的天气状况危及到一个关键可交付成果的时间线。

在这个时候，下列哪一份项目文件对项目经理有帮助？

- A. 风险登记册
- B. 工作分解结构
- C. 项目进度表
- D. 风险分解结构

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

137

95. 客户要求项目经理在一星期内让系统上线。系统仍然有些小缺陷，但是项目经理希望满足客户的愿望，让系统按时上线。

项目经理应该选择以下哪个风险策略？

- A. 缓解
- B. 接受
- C. 转让
- D. 避免

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

138

96. 项目群经理在实施项目审计时，发现问题日志中各项均为项目经理所有。

该情况可否接受？

- A. 不可接受，项目经理不得作为问题及其解决方案的所有者
- B. 可接受，根据要求，所有问题均有指定的所有者
- C. 可接受，项目经理必须是所有问题及其解决方案的所有者，
- D. 不可接受，项目团队必须是所有问题及其解决方案的负责任的所有者

问题日志（Issue Log）

在管理项目团队过程中，总会出现各种问题

书面日志能记录并帮助监控 谁负责在目标日期之内解决某个特定问题

应该针对妨碍团队实现目标的各种障碍来解决问题

97. 在执行质量保证时，项目经理能够随机或者有计划地应用什么技术？

- A. 质量控制
- B. 质量规划
- C. 质量审计
- D. 变更控制

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

141

实施质量保证：输入、工具与技术和输出



清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

142

98. 项目具有高失败风险。然而，如果项目成功，将会使公司进入一个新的业务领域。项目开始后，商业环境气氛发生了变化，项目变成了公司优先业务的首选。

若要识别哪些人在项目中存在业务利益，应参考下列哪份文件？

- A. 人力资源计划
- B. 风险登记册
- C. 干系人登记册
- D. 沟通计划

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

143

99. 项目团队制作了一张图表，将已识别风险的类别和子类别联系起来。

请问项目团队正在制作下列哪一项？

- A. 风险分解结构
- B. 风险登记册
- C. 定性风险分析
- D. 定量风险分析

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

144

风险类别 (Risk Categories)

风险类别提供了一个框架，确保在同一细节水平上全面、系统地识别各种风险，并提高识别风险过程的效果和质量

组织可使用预先准备好的分类框架，它可能是一个简易分类清单或风险分解结构（RBS）

RBS是按风险类别和子类别来排列已识别的项目风险的一种层级结构，用来显示潜在风险的所属领域和产生原因

100. 在项目期间，提交了许多变更请求，有两项特定的变更请求获得批准。

项目经理接下来应该怎么做？

- A. 立即通知团队成员着手于受影响的活动
- B. 更新项目管理计划中受影响的部分**
- C. 评估变更请求的影响
- D. 更新项目进度

101. 项目团队加班工作来补偿资源制约条件。项目经理注意到两名团队成员之间的矛盾正在导致项目团队精神动力的分散。

项目经理首先应该怎么做来解决矛盾并恢复项目团队的注意力?

- A. 给导致矛盾的两名团队成员签发口头警告
- B. 重新分配资源，避免将来产生的冲突-
- C. 团队开会，确定关键问题所在，并允许公开讨论解决
- D. 上报给项目发起人

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

147

102. 项目经理观察到项目团队成员在项目开始时感觉没有什么信心。在项目启动会上与团队成员开展头脑风暴法会有什么帮助?

- A. 让消极的个人从团队中离开
- B. 从一开始就识别到风险
- C. 有助于计划沟通
- D. 让每个团队成员灌输信心

群体决策技术

基于团队的方法（如头脑风暴、德尔菲技术或名义小组技术）可以调动团队成员的参与，以提高估算的准确度，并提高成员对估算结果的责任感。

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

148

103. 项目进度落后于计划，项目团队找到了根本原因，采取措施使项目回到了正常的进度轨道。

以下哪一份图表将会显示这段时间的进度变化趋势？

- A. 控制图Control chart
- B. 帕雷托图Pareto chart
- C. 直方图Histogram
- D. 散点图Scatter diagram

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

149

104. 项目要求为关键路径上多个任务制定资源。整个项目工期的资源是充足的，但是在某个特定月份不能始终充足。

项目经理应使用哪种技术在风险最低的情况下延迟非关键任务？

- A. 资源平衡
- B. 赶工
- C. 快速跟进
- D. 制定受资源制约的进度表

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

150

105. 买方向卖方提供了项目的工作范围。项目经理召开投标人会议。

这是在下列哪一个过程中执行的活动?

- A. 实施采购
- B. 计划采购
- C. 管理采购
- D. 结束采购

实施采购：工具与技术

- | | |
|------------|----------|
| 1. 投标人会议 | 5. 广告 |
| 2. 建议书评价技术 | 6. 因特网搜索 |
| 3. 独立估算 | 7. 采购谈判 |
| 4. 专家判断 | |

实施采购的工具与技术

投标人会议

又称承包商会议、供货商会议或投标前会议就是在投标书或建议书提交之前，在买方和所有潜在卖方之间召开的会议

会议的目的是保证所有潜在卖方对本项采购（包括技术要求和合同要求）都有清楚且一致理解，保证没有任何投标人会得到特别优待

要把对问题的回答，以修正案的形式纳入采购文件

为公平起见，买方必须尽力确保每个潜在卖方都能听到任何其他卖方都能听到任何其他卖方所提出的问题，以及买方所做出的每一个回答

106. 以下哪种定量风险分析及模型方法有助于确定对项目影响最大的风险？

- A. 敏感性分析
- B. 净现值法
- C. 决策树分析
- D. 模型与模拟

敏感性分析

属于通用的定量风险分析技术

敏感性分析有助于确定哪些风险对项目具有最大的潜在影响

把所有其他不确定因素都固定在基准值，再来考察每个因素的变化会对目标产生多大程度的影响

分析的常见表现形式是**龙卷风图**，用于比较很不确定的变量与相对稳定的变量之间的相对重要性的相对影响

优点：最简单、最经济的定量风险分析方法有助于管理层理解风险的结果存在一定的范围

缺点：没有考虑各不稳定项目变量之间的关系，也没有给出概率

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

155

模型和模拟

项目模拟旨在使用一个模型，计算项目各细节方面的不确定性对项目目标的潜在影响

反复模拟通常采用蒙特卡洛技术

在模拟中，要利用项目模型进行多次计算

每次计算时，都从这些变量的概率分布中随机抽取数值作为输入

通过多次计算，得出一个概率分布

对于成本风险分析，需要使用成本估算进行模拟

对于进度风险分析，需要使用进度网络图和持续时间估算进行模拟

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

156

107. 由于缺陷，某公司的最近产品受到客户的负面评价。

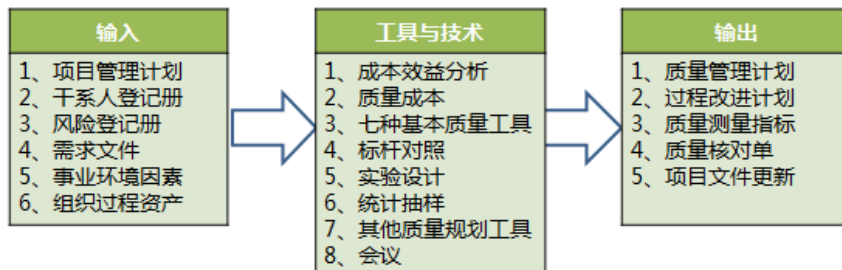
若要减少缺陷，项目经理应该使用下列哪一项工具和技术？

- A. 风险登记册和问题日志
- B. 质量成本和控制图
- C. 变更日志和性能报告
- D. 质量测量指标和质量控制测量结果

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

157

8.1 规划质量管理：过程



清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

158

108. 影响指数:

风险	概率	成本	进度	绩效
A	0.1	6	8	0.5
B	0.9	2	1	8
C	0.3	2	8	1
D	0.5	4	4	8
E	0.3	2	6	1

项目团队识别了一些风险并评估了每项风险发生的可能性及其对成本、进度和绩效的潜在影响。该信息参见所示表格。

若实现进度目标为本项目的首要考虑问题，则项目团队应处理的最关键风险是什么？

- A. A风险最关键
- B. C风险最关键
- C. B风险最关键
- D. D风险最关键

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

159

109. 项目经理遇到了项目预算的挑战。在项目开始，他得到了一百万美元的项目预算。这些预算分别如下：

200,000美元用于材料支出

100,000美元用于差旅

100,000美元用于资本折旧

项目开始后，新的需求可能导致额外的50,000美元的人工支出。由于预算的制约，项目经理不能为项目获得额外的资金。

因为项目进度十分紧张且不能延期，项目经理应该怎么做？

- A. 与项目发起人协商，继续项目之前获得足够的预算
- B. 与项目团队协商，继续项目之前获得一份意见
- C. 要求更多的时间来交付项目
- D. 接受预算短缺作为一项风险，并继续项目

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

160

110. 在项目执行阶段，供应商选择团队收集评估资料，做出选择客户关系管理体系的决策。

对于这项工作，项目经理会使用下面哪一项？

- A. 建议书评价技术
- B. 自制或外购分析
- C. 采购工作说明书
- D. 挣值分析

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

161

111. 由于还有未解决的问题，项目经理十分担心项目的可行性。

项目经理接下来应该怎么做？

- A. 向管理层沟通问题
- B. 探讨问题的不同解决方案
- C. 创建变更请求
- D. 记录并量化风险，并与干系人沟通

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

162

112. 一个项目涉及来自一个知名供应商的硬件。在项目的中间阶段，项目经理注意到硬件的质量下降。一名团队成员希望立即开展质量检查。

哪一份文件中包含检查规定？

- A. 质量测量指标
- B. 风险登记册
- C. 绩效报告
- D. 采购合同

合同的条款和条件（terms & conditions）

采购合同中包括条款和条件，也可包括其他条目，如买方就卖方应实施的工作或应交付的产品所做的规定

113. 项目经理完成了项目章程。
项目经理需要做的下一个活动是什么？

- A. 创建详细的干系人登记册
- B. 创建需求文件
- C. 创建干系人管理策略
- D. 创建质量管理计划

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

165

114. 项目经理确定候选人，主要是基于他们的能力是否能够完成既定的项目。
那么接下来项目经理应怎么做呢？

- A. 与职能经理协商，为项目分配资源
- B. 与确定的资源协商让其加入项目
- C. 立即将资源需求上报给项目发起人
- D. 将能力需求更新到风险管理日志中

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

166

115. 一个制造项目是在有限的时间约束条件下开展的。交付时，一大批部件必须废弃，因为它们不满足最低要求。

若要防止这个问题，项目经理应该做什么？

- A. 调查行业标准和企业环境因素
- B. 启动质量审计，确保遵循计划的质量保证活动
- C. 提高对风险识别、减轻和应急的关注
- D. 获得发起人对延长项目工期的批准

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

167

116. 若要管理不确定性的成本，项目资金应包括下列哪一项？

- A. 额外成本
- B. 应急储备
- C. 缓冲
- D. 估算成本

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

168

117. 某项目经理受命负责一个处于规划阶段的咨询项目，并应开始制定人力资源计划。但项目经理在阅读项目章程和项目的成本效益分析后发现，已任命了三名资深分析师。

该例属于下列哪一项？

- A. 预分派
- B. 项目人员分配
- C. 组织分解结构
- D. 团队列表

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

169

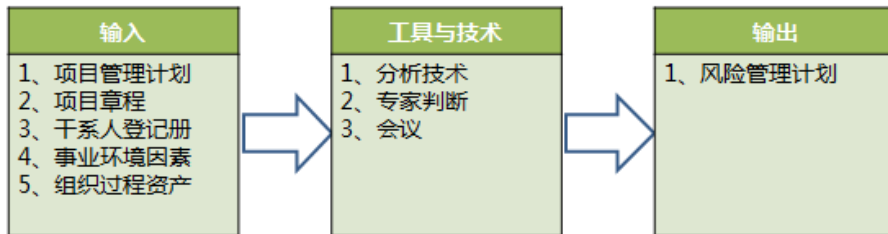
118. 项目团队正在制定风险管理计划。本过程采用何种工具和方法来确定风险成本因素，并为项目预算和时间表覆盖的活动安排进度？

- A. 会议和分析技术
- B. 经验教训
- C. 信息采集方法
- D. 风险数据质量评估

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

170

11.1 规划风险管理：过程



清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

171

119. 在计划阶段，项目经理尝试识别可能会在生产过程影响产品和工艺参数的因素。使用统计方法，项目经理能够通过利用下列哪一项来确定适当的测试及其对质量成本的影响？

- A. 成本效益分析
- B. 实验设计
- C. 统计过程控制
- D. 控制图

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

172

实验设计（DOE）

实验设计是一种统计方法，用来**识别哪些因素**会对正在开发的流程或正在生产的产品的**特定变量产生影响**

应在规划质量过程中使用DOE，来确定测试的类别、数量，以及这些测试对质量成本的影响

DOE有助于产品或过程的优化

可用来降低产品性能对各种环境变化或制造过程变化的敏感度

为系统地改变所有重要因素（而不是每次只改变一个因素）提供了一种统计框架

通过对实验数据的分析，可以了解产品或流程的最优状态，找到显著影响产品或流程状态的各种因素，并揭示这些因素之间存在的相互影响和协同作用

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

173

120. 一个外包项目的可交付成果预计需要数年时间才能完成。项目经理应该建议哪类合同？

- A. 总价加激励费用合同
- B. 成本加激励费用合同
- C. 成本加奖励合同
- D. 按经济价格调整的总价合同

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

174

总价加经济价格调整合同（FP-EPA）

采用本合同类型的两种情况：

- ① 如果卖方履约要跨越相当长的周期（数年）
- ② 如果买卖双方之间要维持多种长期关系

它是一种特殊的总价合同，允许根据条件变化（如通货膨胀、某些特殊商品的成本增加或降低），以事先确定的方式对合同价格进行最终调整

EPA条款必须规定用于准确调整最终价格的、可靠的财务指数

FP-EPA合同试图保护买方和卖方免受外界不可控情况的影响

121. 在项目期间发生了多个计划内的风险，导致25%的应急预算被使用，而计划内工作只完成了15%。

项目经理所使用什么技术来评估剩余的应急补助是否足够应对风险？

- A. 挣值管理
- B. 风险审计
- C. 风险重新评估
- D. 储备分析

122. 由于在公司首选供应商工厂发生爆炸，供应商通知项目经理为项目订购的产品不能按时交付。由于这些产品可容易地使用其他产品替换，项目经理使用了风险管理计划中说明的次选供应商。
这属于下列哪一项范畴？

- A. 一个应急计划
- B. 一个弹回计划
- C. 一个可能的变通方法
- D. 一个应急津贴

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

177

应急应对策略

可以针对某些特定事件，专门设计一些应对措施。

对于有些风险，项目团队可以制定**应急应对策略，即只有在某些预定条件发生时才能实施的应对计划。**

如果确信风险的发生会有充分的预警信号，就应该制定应急应对策略。

应该对触发应急策略的事件进行定义和跟踪，例如，未实现阶段性里程碑，或者获得供应商更高层次的重视。

采用这一技术制定的风险应对方案，通常称为应急计划或弹回计划，其中包括已识别的、用于启动计划的触发事件

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

178

123. 某项目经理目前带领团队开发一项新产品。公司的技术专家审查了规范，并对只能在系统中检测产品质量表示担忧，这可能导致进度延迟和预算超支。

项目经理得知该信息后应该怎么做？

- A. 更新项目管理计划，对进度延迟和预算超支加以反映
- B. 将这种潜在延迟告知利害关系者
- C. 更新项目时间表，使之覆盖潜在延迟
- D. 更新风险登记册，使之包含验收测试和缓解计划

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

179

124. 项目经理与团队成员A发生一些问题。团队成员A能够胜任他的职位，但是看起来比其他团队成员的产出少。项目经理注意到，在团队会议上，团队成员A会疏远和冷淡。

需要解决这个情况，项目经理应该怎么办？

- A. 开展公开和直接的沟通，确定问题所在，并解决
- B. 等到直至高级团队成员先解决问题为止
- C. 询问其他团队成员，他们是否知道问题所在
- D. 什么也不做，等待情况自己解决

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

180

125. 在一个工程项目中，项目经理应用了在此之前更为复杂项目中成功应用的项目管理方法。项目团队成员抱怨说这类项目的每份文件同行评审需要花费太多的精力。若要确保质量成本满足项目特征，项目经理应该怎么做？

- A. 省略同行评审
- B. 查询测量指标
- C. 执行质量审查
- D. 在计划中考虑质量成本

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

181

剪裁的作用

清晖项目管理
Changhui Project Management



清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

182

126. 项目成功结束，并迁移到公司的一个部门。项目的许多资源成为了公司职能结构的组成部分。这种项目终止类型称为下列哪一项？

- A. 内包
- B. 外包
- C. 添加
- D. 中止

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

183

127. 项目团队面临积极和消极风险。下列哪种应对策略可以用来处理这两类风险？

- A. 回避
- B. 开拓
- C. 接受
- D. 减轻

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

184

128. 项目团队审查了他们的每月质量测量指标。干系人要求新产品的投产废品率必须<1%。

项目经理应该使用下列哪个方法或过程来满足这个要求?

- A. 统计抽样
- B. 过程分析
- C. 计划-实施-检查-行动
- D. 标杆对照

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

185

129. 项目经理主持一个项目，包含来自客户、供应商以及供应商分包商的各方资源。在项目执行阶段，客户通知项目经理，出于消减成本目的，其中一些分配给供应商的任务应重新分配给客户自身。

项目经理接下来怎么做?

- A. 请求管理层的帮助
- B. 参考变更管理计划
- C. 参考作为采购管理计划组成部分的合同
- D. 按照要求改变任务分配

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

186

130. 项目经理为客户领导一个产品开发项目。该项目由外部资金赞助，具有严格的付款计划和期限。在项目执行阶段，项目经理发现项目落后于进度。

项目经理应该做些什么？

- A. 压缩执行进度，以达到所规定的期限
- B. 更改请求和批准客户
- C. 在合同中没有确定为延迟交付产品的处罚规则
- D. 按时交付产品

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

187

131. 一个为期12个月的项目进入第3个月时，进度绩效指数(SPI)为0.99。三个月后，SPI显示项目明显落后于进度。项目经理认识到客户没有对新的需求做决定。

产生这种结果的原因是什么？

- A. 没有整体管理计划
- B. 没有质量管理计划
- C. 没有风险管理计划
- D. 没有变更管理计划

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

188

132. 项目选择委员会必须在项目A和项目B之间做出选择。项目A的投资回报期为21个月。

项目B的成本为175,000美元，第一年的预期正现金流为75,000美元，之后每季度的正现金流为50,000美元。

项目经理应该推荐哪一个项目？

- A. 项目A或项目B，因为两个项目的投资回报期相同
- B. 项目B，因为项目A的投资回报期更长
- C. 项目A，因为项目B的投资回报期更短
- D. 项目B，因为项目B的投资回报期更长

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

189

133. 项目团队完成了所有可交付成果，并根据质量管理计划执行质量保证和质量控制。测试时，成本绩效指数为0.9，进度绩效指数为1.12。为获得用户批准，已有最终产品提交给客户。客户发现其中一个业务需求未执行。然而，客户已经非正式地要求了这项需求。

项目经理应该怎么做？

- A. 要求客户创建变更请求
- B. 不接受变更，因为没有在初期范围中被同意
- C. 实施变更，因为对业务很关键，而且项目有缓冲时间
- D. 审查干系人管理策略，要求内部管理层为项目提供额外资金

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

190

134. 您正在对项目新产品执行质量控制和质量保证工作，希望在生产层面和客户层面均能避免产品返工成本。为了降低质量成本，您对质量团队有何期望？

- A. 建立质量控制程序
- B. 制定质量计划
- C. 确认并消除造成产品性能不良的原因
- D. 实施质量审计 **质量审计**

是用来确定项目活动是否遵循了组织和项目政策、过程与程序的一种结构化的、独立的过程

采取后续措施纠正问题，可以带来质量成本的降低，并提高发起人或客户对项目产品的接受度

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

191

135. 根据干系人登记册和项目章程，项目的业务需求必须从组织的各职能组获得。为了最终确定业务需求，要求这些职能组的意见需取得一致。应该使用哪一种工具和技术来收集需求？

- A. 焦点小组
- D. 德尔菲法
- C. 引导式研讨会
- D. 德尔菲法

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

192

引导式研讨会

邀请主要的跨职能干系人一起参加会议

对产品需求进行集中讨论与定义意见

是快速定义**跨职能需求**和协调干系人差异的重要技术

有助于建立信任、促进关系、改善沟通、从而有利于参加者达成一致意见

能够比单项会议更快地发现和解决问题

(Facilitated Workshops)

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

193

136. 团队成员转移到新项目上，项目经理转移到组织中的不同项目上。在检查组织项目的状态时，项目管理办公室通知说，该项目的合同未正常收尾，要求项目经理纠正这个问题。

项目经理应审查下列哪一项？

- A. 范围管理计划
- B. 采购审计
- C. 记录管理系统
- D. 范围确认

采购收尾的工具

采购审计、采购谈判、记录管理系统

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

194

记录管理系统

项目经理采用记录管理系统来管理合同、采购文件和相关记录

它包含一套特定的流程、相关的控制功能以及作为项目管理信息系统一部分的自动化工具

该系统包含可检索的合同文件和往来函件档案

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

195

137. 一致性工作是为预防不符合要求、为评价产品或服务是否符合要求而开展的工作。

一致性工作会在哪些过程组中体现？

- A. 启动、规划、执行
- B. 规划、执行、监控
- C. 执行、监控、收尾
- D. 规划、执行、收尾

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

196

138. 由于出现了未在风险登记册中识别的意外变更请求，项目范围和成本在项目执行过程中发生变更。

该成本将由哪项预算储备承担？

- A. 管理储备
- B. 意外开支储备
- C. 酌情储备
- D. 应急储备

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

197

139. 在项目会议中，二名工程师就向客户提交的设计方案发生争执。在他们争论过程中，项目经理决定结束会议。

这是使用了哪种冲突解决技术？

- A. 包容
- B. 合作
- C. 面对
- D. 回避

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

198

140. 从风险管理的观点来看。项目后评审提供了下列哪一项机会?

- A. 让项目经理能够确定能够向团队分发多少风险应急资金
- B. 能够在产品初步设计时实施纠正措施
- C. 提供预期并尽可能减少未来项目风险的远见
- D. 为项目经理提供下一个项目任务的初始风险登记册

141. 项目经理正在执行某个项目的质量保证，应该使用下列哪一项技术?

- A. 流程图
- B. 散点图
- C. 根本原因分析
- D. 帕雷托图

质量保证的工具与技术

1、质量管理和控制七工具（新七工具）

（亲和图、过程决策程序图PDPC、关联图、树形图、优先矩阵、活动网络图ADM、矩阵图）

2、质量审计

3、过程分析

（**包括根本原因分析**，用于识别问题、探究根本原因、并制定预防措施的一种具体技术）

142. 产品开发需要外包一部分内容，项目经理制作了一份文件，将会向供应商提供足够的细节来确定他们是否能够提供要求的外包部分。

项目经理制作的是下列哪一部分文件？

- A. 范围说明书
- B. 信息邀请书
- C. 产品规格书
- D. 工作说明书

143. 某个一年期项目，在进行6个月后SPI为0.5，根据合同条款，合同被终止了。

以下哪一个过程处理合同的提前终止？

- A. 结束项目或阶段
- B. 管理沟通
- C. 结束采购
- D. 实施质量保证

结束采购

是完结单次项目采购的过程，需要确认全部工作和可交付成果均可验收
结束采购过程可以支持结束项目或阶段过程
还包括一些行政工作

需要针对项目或项目阶段中的每个合同，开展结束采购过程

在多阶段项目中，合同条款可能仅适用于项目的某个特定阶段，这种情况下，结束采购过程就只能结束该项目阶段的采购
采购结束后，未决争议可能需要进入诉讼程序
合同条款和条件可以规定结束采购的具体程序

144. 在为一个大型项目开展风险分析时，项目团队创建了一个用于模拟的项目模型。计算与成本估算和活动工期等输入值迭代。然后从这些迭代中计算出概率分布。这属于哪一项技术的描述？

- A. 趋势分析
- B. 赫茨伯格的模拟方法
- C. 德尔菲技术
- D. 蒙特卡洛分析

145. 项目处于执行阶段，若要减少项目中的威胁，项目经理应该怎么做？

- A. 更新风险管理计划
- B. 实施行动减轻项目风险
- C. 执行蒙特卡洛分析，并确定影响
- D. 将风险因素报告给项目责任人，并征求决策

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

205

146. 项目经理召集团队会议，解释项目并明确正式角色与责任。

项目经理执行的是团队建设的哪一阶段？

- A. 形成
- B. 集会
- C. 面对
- D. 规范

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

206

147.干系人感觉他们收到的信息十分复杂，难以理解。因此，不能正确做出决定。

若要解决这个问题，应该怎么做？

- A. 审查沟通需求
- B. 减少报告数量
- C. 包含一个常用术语表
- D. 添加解释性附件

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

207

148. 项目目标是为汽车行业开发改进部件，对原型的测量发现，这些通常都超出技术规定界限。分析显示造成这些差异的原因有多种。

项目团队如何确定应首先解决哪个原因？

- A. 鱼骨图
- B. 控制图
- C. 帕累托图
- D. 趋势图

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

208

149. 施工项目的项目经理获得提供额外混凝土基础的变更通知单批准。这个变更使用蒙特卡罗模拟来分析，但是忽略了天气条件。此外，项目团队成员户外工作的身体伤害风险没有考虑进去。项目必须按时完成，作为当地某个节日举办会场的部分基础。

项目经理接下来应该怎么做？

- A. 接受项目进入违约，并为未按合同规定时间完成范围支付赔偿金
- B. 坚持原始计划，并启动变更撤销程序
- C. 咨询项目发起人，并与主要干系人会面，寻找替代方案
- D. 将这个新情况保留在项目团队内部，并希望天气发生变化，允许完成项目

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

209

150. 团队成员记录了某产品的每小时不合格品数量。若要评估质量并确保不合格品范围处于规定限值范围，应使用下列哪一项工具？

- A. 控制图
- B. 检查
- C. 随机抽样
- D. 帕累托图

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

210

151. 项目团队发现项目有可能暴露于重大财务风险当中。

若要管理这类风险，应使用何种策略？

- A. 回避
- B. 分享
- C. 转移
- D. 接受

转移对处理风险的**财务后果**最有效

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

211

152. 项目启动大会计划安排在下周召开，且项目的进度较紧。然而，一名关键干系人拒绝批准项目管理计划，因为对产品性能需求的意见及其不一致。

项目经理下一步该怎么办？

- A. 与关键干系人会面，并在启动大会前解决问题
- B. 召开启动大会，并在之后调整性能需求
- C. 承认关键干系人的意见，并获得大多数人的批准
- D. 准备变更请求，并提交给关键干系人

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

212

153. 控制上下限以外几点表明过程失控?

- A. 1
- B. 5
- C. 7
- D. 9

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

213

154. 某个施工项目的网络实施持续的不稳定，即使花了一些精力来纠正部分安装工作。项目经理指定一支特别工作小组来确定根本原因并解决问题。

特别工作小组应使用下列哪项技术?

- A. 统计抽样
- B. 蒙特卡洛分析
- C. 石川图
- D. 帕累托图

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

214

155. 项目范围已明确定义，且项目团队之间执行过此类工作。进度绩效指数为0.7，在调查完差异之后，项目经理了解到，在现场工作的其中一名团队成员被项目发起人要求去执行确认为对项目很重要的额外活动。若要避免这种情况，项目经理应采取下列哪一项行动？

- A. 改进项目沟通，确保所有需求都得满足
- B. 根据新的需求对项目范围进行变更
- C. 给同事提供明确的说明，停止范围蔓延
- D. 开展变更必须通过变更控制委员会进行的沟通

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

215

156. 在正式建议邀请书发出后，潜在供应商提交了投标文件，所有供应商的投标包括两个信封，一个是技术提案，另一个是财务提案。项目采购人员收到了三份报价：A供应商，120万美元；B供应商，140万美元；C供应商，100万美元。项目采购人员向项目经理通报了选择提案的困难。

项目经理忘记向项目采购人员提供什么？

- A. 资源选择标准Source selection criteria
- B. 合格卖方名单
- C. 卖方提案
- D. 自制或外购决定

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

216

157. 项目经理估算开发新产品的成本。在最有可能的情况下，成本将会是10,000美元。在最好的情况下，成本将会是9,000美元。在最坏的情况下，成本将会是17,000美元。

如果利用PERT加权分析法，项目的预期成本将会是多少？

- A. 9,000美元
- B. 10,000美元
- C. 11,000美元
- D. 12,000美元

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

217

158. 项目经理收尾一个新客户的项目，有可能与客户建立长期关系。

项目经理应该怎么样做来加强这种关系？

- A. 开展客户满意度调查
- B. 确定可交付成果的正确性
- C. 评估挣值绩效
- D. 开展审计调查

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

218

收尾过程组的注意事项

庆祝活动的重要性

经验教训收集整理的必要性

正式的具有法律作用的客户签字

客户满意度调查

移交产品至运行维护部门

（开会解释项目的细微特别之处、培训及其它活动）

并不一定满足所有的产品需求

159. 初始项目管理计划确定项目预算（BAC）为200万美元。一项审计审查显示实际成本为500万美元，实际挣值为100万美元。该项目的剩余部分期望能按时在预算内继续完成。

预计的完工预算（EAC）为多少？

- A. 1,000万美元
- B. 700万美元
- C. 800万美元
- D. 600万美元

160. 项目经理为客户管理一个重要项目。项目进度和成本都在控制当中，一名关键团队成员离开，项目经理无法找到具有相当技能和经验的替代人选。

项目经理首先应执行下列哪一项？

- A. 继续张贴招聘广告，直到招到合格人员
- B. 使用技能较低的资源继续项目执行
- C. 获得客户的授权终止该项目
- D. 跟职能经理协商，强行留下关键团队成员，直到做完为止

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

221

161. 下列哪一项属于了解过程绩效是否处于规定限值的方法？

- A. 核查表
- B. 流程图
- C. 控制图
- D. 帕累托图

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

222

162. 某项目经理受命承担一个项目，并且目前通过团体活动制定该项目的需求基准。

可采用何种团体活动方法？

- A. 头脑风暴法和亲和图法
- B. 一致同意和大多数原则
- C. 原型和需求文件
- D. 基准和控制图

群体创新技术包括：

头脑风暴

名义小组技术

概念、思维导图

亲和图

多准则决策技术

163. 建立项目模型时，项目经理希望确定总体风险影响，并进行重复模拟，以便查看统计效果。

项目经理应使用下列哪一项技术？

- A. 敏感性分析
- B. 决策树分析
- C. 预期货币价值分析
- D. 蒙特卡洛分析

164. 项目需求已经充分定义。然而，执行组织没有资源来开发项目，希望使用一家提供所有管理服务的提供商。

项目经理指的是哪种合同类型？

- A. 固定价格合同
- B. 成本补偿合同
- C. 工料合同
- D. 成本加奖励合同

固定总价合同（FFP）

FFP — 是最常用的合同类型

大多数买方都喜欢这种合同，因为采购的价格在一开始就被确定，并且不允许改变（除非工作范围发生变更）

因合同履行不好而导致的任何成本增加都由卖方负责

在FFP合同下，**买方必须准确定义要采购的产品和服务**，对采购规范的任何变更都可能增加买方的成本

165. 项目可交付成果获得批准，且项目经理收到最终发票的付款。目前正在执行采购审计。

谁会提供项目收尾的正式授权？

- A. 项目团队
- B. 主题专家
- C. 项目发起人
- D. 项目联络员

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

227

166. 在项目过程中，发生了一个事件。该事件影响了项目成本，但是未影响到时间。该事件之前被组织团队识别为一项潜在风险。

若要限制该事件对于项目成本的影响，项目经理应该怎么做？

- A. 查看风险登记册，并确定适当和既定的应对措施
- B. 分析该事件，包括对成本和时间的影响，并创建变更请求
- C. 制定权变措施，并立即实施，尽可能减少成本超支
- D. 执行敏感性分析，确定不同应对的成本超支灵活性

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

228

167. 项目经理接管了公司的新项目。公司没有这类项目的以往经验，项目团队集中精力于风险管理，并开始识别风险的过程。

下列哪一项是风险识别方法？

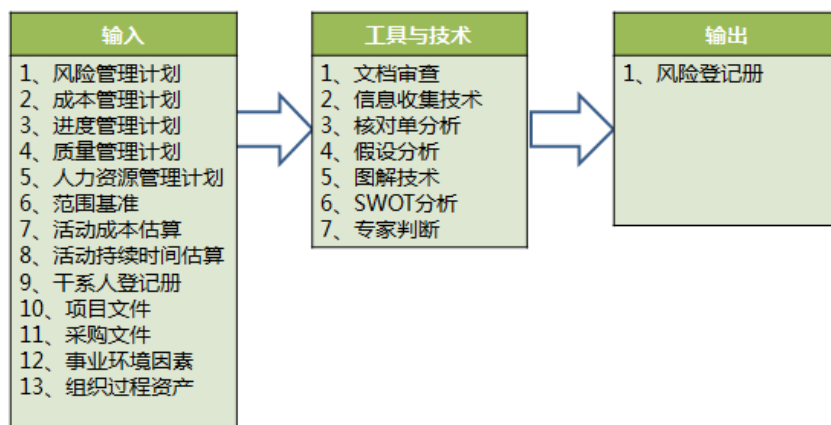
- A. 专家判断，头脑风暴法和蒙特卡洛分析
- B. 德尔菲技术，头脑风暴法和访谈
- C. 头脑风暴法，专家判断和经验教训总结
- D. 风险登记册，德尔菲技术和干系人分析

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

229

11.2 识别风险：过程

清晖项目管理
Changway Project Management



清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

230

168. 施工工地受到风暴破坏。因此，项目经理授权采购替代材料以及获得额外的资源，确保使项目保持进度。项目经理做此决定时，使用了下列哪一个文件？

- A. 风险管理计划
- B. 库存管理计划
- C. 采购计划
- D. 质量管理计划

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

231

169. 项目风险已被识别，并已经制定详细的响应计划。最终进度和成本预算也已完成。项目经理接下来应该怎么做？

- A. 设计一份有效的沟通计划
- B. 执行项目，因为所有资料都已齐全
- C. 获得干系人对项目计划的批准
- D. 制定项目的关键路径

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

232

170. 下列哪一个配置管理活动属于执行整体变更控制过程的组成部分？

- A. 将实际项目绩效与项目计划对比
- B. 更新范围管理计划
- C. 确定并记录项目产品的功能特性和物理特性
- D. 核实可交付成果的完成程度

配置管理（部分）活动

配置识别	配置状态记录	配置核实与审计
选择与识别配置项，从而为定义与核实产品配置、标志产品和文件、管理变更和明确责任提供基础	为了能及时提供关于配置项的适当数据，应记录和报告相关信息，包括已批准的配置识别清单、配置变更请求的状态和已批准的变更的实施状态	保证项目配置项组合的正确性，保证相应的变更都被登记、评估、批准、跟踪和正确实施，从而确保配置文件所规定的功能要求都已实现

包含在整体变更控制过程中的部分配置管理活动

171. 在项目绩效审核期间，项目经理确定由于团队绩效较差，某些活动未能按时完成。

下一步采取的措施是什么？

- A. 为愿意加班的团队成员提供奖励、满足项目需求
- B. 寻找可能影响团队绩效的根本原因
- C. 审查进度，调整进度与当前的团队绩效相符
- D. 推动培训课程，提高团队绩效

172. 由于干系人的进度制约条件，项目发起人要求项目经理放弃项目启动大会。

下列哪一个项目管理过程被忽视了？

- A. 规划沟通管理
- B. 识别干系人
- C. 管理干系人参与
- D. 管理项目团队

173. 项目经理创建了工作分解结构(WBS)和WBS词典。应该使用下列哪一个因素来确定工作包详情和层次?

- A. 项目的复杂性
- B. 自上而下法
- C. WBS结构的格式
- D. 单个的工作组成部分

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

237

174. 某一大型项目可对整个城市造成影响。该项目的项目经理收到了有关项目实施和预期结果的不同反映,某些人对项目预期结果感到满意。而其他人则相反,并威胁称,如不更改项目范围将诉诸法律。

项目经理未采取下列哪项行动?

- A. 利害关系者分析
- B. 沟通需求分析
- C. 风险分析
- D. 偏差分析

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

238

干系人分析

干系人分析是系统地收集和分析各种定量与定性信息，以便确定在项目应该考虑哪些人的利益

通过干系人分析，识别出干系人的利益、期望和影响，并把它们与项目的目的联系起来

干系人分析也有助于了解干系人之间的关系，以便利用这些关系来建立联盟和伙伴合作，从而提高项目成功的可能性

175. 项目经理已经计算出到目前为止项目的以下各值:

计划价值=10,000美元

实际成本=12,000美元

进度绩效指数=1.3

项目经理计算项目的成本绩效，从这些数据中项目经理能够获得哪些信息？

A. 成本绩效指数大于1.0，表明目前为止所完成的工作成本超支

B. 成本绩效指数大于1.0，表明目前为止所完成的工作未超支

C. 成绩绩效指数小于1.0，进度绩效指数大于1.0，表明项目进度正常

D. 成绩偏差为1,000美元，目前为止项目超支

176. 一家公司的一个部门最近实施了一项新工具。项目经理必须估算在另一个部门大量推广此工具的成本。项目经理应使用下列哪一项估算技术?

- A. 类比估算
- B. 启发式估算
- C. 三点估算
- D. 自下而上估算

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

241

177. 一家信息技术公司正在竞争一份合同，IT公司必须准备一份建议书。然而，买方的需求没有明确定义。下列哪一项将有助于IT公司定义买方的需求?

- A. 自制或外购分析
- B. 参与投标人会议
- C. 采购谈判
- D. 编制工作说明书 买方对范围进行定义



清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

242

178. 下列哪一份文件能跟踪整个项目生命周期的需求?

- A. 项目章程
- B. 需求文件
- C. 需求跟踪矩阵
- D. 项目可交付成果

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

243

179. 在执行一个实施法规变更的项目时，根据专业技术专家的建议，项目经理发现新流程不符合法规指导方针。一个项目变更要求额外的资源，否则项目会受到负面的影响。

项目经理首先应该怎么做?

- A. 更新项目质量管理计划
- B. 评估变更，并提交更新的资源计划以供批准
- C. 修改沟通管理计划时
- D. 进行成本效益分析

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

244

180. 项目经理分析后得出结论，项目的成本绩效指数(CPI)为80%。到目前为止，项目的实际成本为100,000美元，但是预计到目前的成本应为120,000美元。

项目的进度绩效指数(SPI)是多少？

- A. 0.96
- B. 0.83
- C. 0.76
- D. 0.67 $EV/PV=AC \times CPI / PV=80,000/12,000$

181. 在一个复杂的项目中，干系人有着不同的信息需求。

下述哪项可以帮助项目经理满足干系人的期望？

- A. 沟通模型
- B. 沟通管理计划
- C. 沟通矩阵
- D. 沟通范围

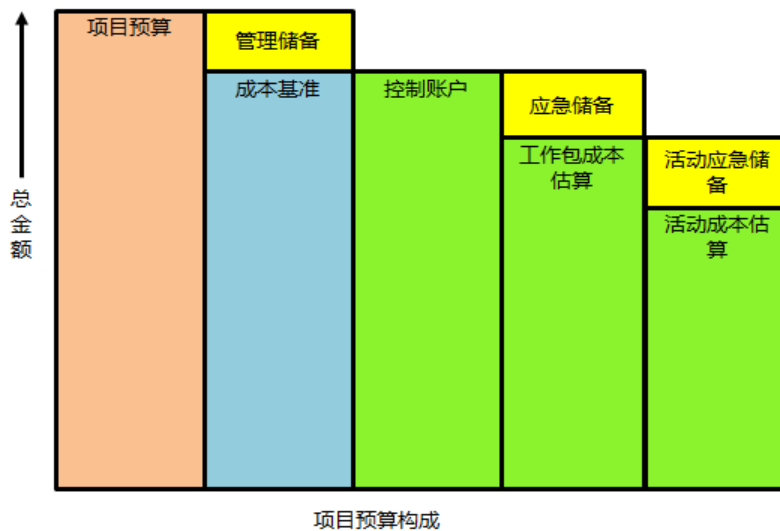
182. 项目预算为825,000美元，管理储备为10,000美元。
那么项目成本基准是多少？

- A. 815,000美元
- B. 805,000美元
- C. 820,000美元
- D. 825,000美元

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

247

项目资金需求



清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

248

183. 某项目在一个大型操作环境中使用生产性基础设施。发生了一次事故，但是实施了一个技术解决方案来解决问题。

在这种情况下，一名项目干系人仍然投诉，这是因为？

- A. 项目发起人未得到通知，且未批准所选择的方案
- B. 风险未识别，未评估且未在风险日志中更新 即使识别了也有可能发生
- C. 变更控制委员会未得到通知，且事故未进行评估
- D. 变更造成了一个可能已经导致重大操作影响的风险

184. 一位客户致电项目经理，要求对项目做微小变更以激活报告功能。项目经理通知开发队实施该报告功能。在测试阶段，发现该报告功能未能满足客户期望。

项目经理本应执行下列哪一项？

- A. 让开发团队提供详细的功能需求
- B. 拒绝实施该变更，因为项目所处阶段较晚
- C. 针对微小变更制定项目变更请求
- D. 通知开发团队并与客户探讨功能详情

185. 一家公司为不同客户实施了多个类似项目，所有项目都遇到了同样问题。

若要提高新项目的绩效，避免返工和无法达成项目目标，应该怎么办？

- A. 为所有项目制定一个风险分析团队，避免问题再次发生
- B. 记录并审查整体变更控制
- C. 培训项目团队，与客户召开需求会议
- D. 记录并沟通经验教训

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

251

186. 在一个软件开发项目的执行阶段，两名团队成员对谁应该做测试意见分歧。

项目经理应该参考人力资源管理计划的下列哪一部分？

- A. 角色与职责
- B. 项目组织图
- C. 人员配备管理计划
- D. 项目人员分派

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

252

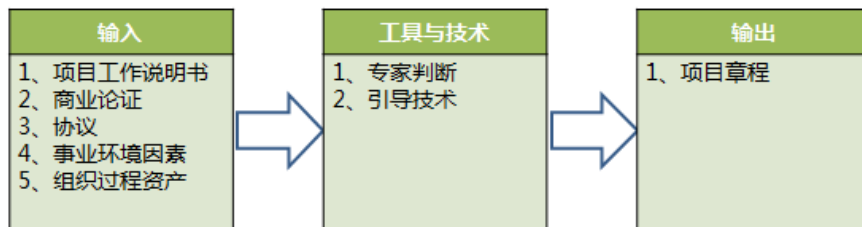
187. 制定项目章程需要下列哪项输入？

- A. 预测
- B. 组织过程资产
- C. 范围定义
- D. 项目管理计划

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

253

4.1 制定项目章程：过程



清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

254

188. 要确定导致最大数量缺陷的原因，应该用以下哪项工具？

- A. 帕累托图
- B. 因果图
- C. 控制图
- D. 流程图

189. 在采购规划过程中，主办单位表示，项目经理必须创建一个风险最小的采购计划。
以下哪种合同类型表明买方风险最小？

- A. 成本加激励费用合同
- B. 总价加激励费用合同
- C. 成本加固定费用合同
- D. 工料合同

合同类型与风险



清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

257

190. 在识别对项目预算会产生负面影响的风险发生之后，项目经理需要确定剩余的应急储备是否足够。
项目经理应该采用下列哪一项工具或技术？

- A. 储备分析
- B. 偏差和趋势分析
- C. 应急分析
- D. SWOT分析

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

258

191. 当项目接近完工时:

- A. 就不再需要风险管理
- B. 变更成本一般会增加
- C. 高风险项的可能性会增加
- D. 不再需要应急储备

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

259

192. A公司发现一项技术可以提高盈利, 并开始一个概念验证项目。为了提高项目成功的可能性, 项目经理雇佣了一名高级开发人员。

这属于下列哪一项正面风险的策略实例?

- A. 提高
- B. 分摊
- C. 开拓
- D. 接受

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

260

提 高

与“减轻”相对应

旨在提高机会的发生概率和/或积极影响

识别那些会影响积极风险发生的关键因素，并使这些因素最大化，可以提高机会发生的概率

提高机会的例子包括为尽早完成活动而增加资源

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

261

开 拓

与“回避”相对应

如果组织想要确保机会得以实现，就可对具有积极影响的风险采取本策略

旨在消除与某个特定积极风险相关的不确定性，**确保机会肯定出现**

直接开拓包括把组织中最由能力的资源分派给项目，来缩短完成时间或节约成本

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

262

193. 某组织内的办公室政治曾对之前的项目造成负面影响，并因此占用了利害关系者的大量时间。

防止办公室政治影响当前项目，项目经理在项目开始时应该怎么做？

- A. 向高级管理层寻求赞助
- B. 推荐一个具有实际能力的新项目经理处置办公室政治
- C. 聘请一名第三方项目经理，以避免组织内政治
- D. 让利害关系者为项目选择合适的项目经理

194. 在绩效审核期间，项目经理发现项目的进度绩效指数大于1.0，这说明什么？

- A. 比原计划完成更多的工作
- B. 比原计划完成更少的工作
- C. 项目按计划顺利进展
- D. 只完成了计划在这个时间点完成的工作

195. 在交付一个关键产品期间，识别到一个问题将会延迟项目两周时间。在评估该问题时，很清楚的是，某个团队成员一个月前已经注意到这个风险，但是没有告诉项目经理。

谁该为没有识别到这个项目风险负责？

- A. 项目团队成员
- B. 项目发起人
- C. 项目风险经理
- D. 项目经理

196. 在项目启动阶段，项目经理得知干系人可能以多种积极和消极的方式影响项目。

在这种情况下，项目经理应该怎么做？

- A. 给高级管理层和项目发起人分配任务，让其减少干系人的人数
- B. 执行一项干系人分析，并按照权力、利益方格给干系人分组
- C. 将管理行动集中在关键干系人上
- D. 更新风险登记册

197. 寻求项目计划获得批准之前，项目经理准备了一份干系人分析。

项目经理应该识别下列哪一项？

- A. 传达项目计划的方法或技术
- B. 每位识别的干系人参与度
- C. 根据谈判和专业知识识别干系人
- D. 干系人的角色、兴趣、期望和影响

干系人分析

干系人分析是系统地收集和分析各种定量与定性信息，以便确定在项目中应该考虑哪些人的利益

通过干系人分析，识别出干系人的利益、期望和影响，并把它们与项目的目的联系起来

干系人分析也有助于了解干系人之间的关系，以便利用这些关系来建立联盟和伙伴合作，从而提高项目成功的可能性

198. 项目经理向客户提交可交付成果以供批准。客户称可交付成果没有达到验收标准，并要求项目经理对可交付成果进行返工。客户还希望查看返工进度的相关信息。

项目经理接下来应该执行哪一项活动？

- A. 配置识别。
- B. 配置核实与审计
- C. 配置状态记录
- D. 配置控制

199. 下列哪个团队组建阶段最不可能发生团队成员之间的冲突？

- A. 形成阶段
- B. 震荡阶段
- C. 规范阶段
- D. 成熟阶段

200. 下列哪项工具与技术运用在采购规划中?

- A. 储备分析
- B. 自制或外购分析
- C. 投标人会议
- D. 供应商投标分析

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

271



- ◆ 微博：@项目管理童老师
- ◆ 邮箱地址：tlspmp@126.com
- ◆ QQ: [同上](#)

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

272